

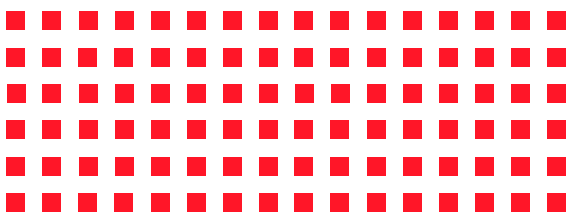
30 Best Practices voor een succesvolle organisatiecultuur



Best Practices 2022

De sleutel tot organisatiesucces is een vertrouwenscultuur waarin ieder mens en de onderlinge relaties centraal staan. Het laten samenwerken van verschillende type mensen in een omgeving met maximaal vertrouwen zorgt dat de energie in een organisatie gaat stromen, creativiteit groeit en nieuwe invalshoeken worden gecreëerd. Dit leidt tot het behalen van betere resultaten.

Hoe bouw je een veilige en innoverende organisatiecultuur? Vanuit de Great Place to Work For All filosofie bestaat zo'n cultuur uit vijf belangrijke bouwstenen: vertrouwen, betekenisvolle waarden, effectief leiderschap, maximaliseren van ieders potentieel en innovatiekracht. In dit magazine ontdek je 30 inspirerende voorbeelden van de Best Workplaces 2022.



Het belang van cultuur

2

Betekenisvolle waarden

4

Maximaliseren van ieders
potentieel

6

Gedurfd leiderschap (optioneel)

1

Vertrouwen

3

Effectief leiderschap

5

Innovatiekracht

7

Aan de slag met jullie cultuur

Het belang van cultuur

Cultuur is een must op de strategische agenda van iedere organisatie. Het creëren van een innovatieve en inclusieve cultuur van vertrouwen leidt tot een beter imago op de (arbeids)markt, het aantrekken van talent en het behalen van doelen. De Culture Audit van Great Place to Work vormt de leidraad voor organisaties om hun cultuur vorm te geven, erop te reflecteren en er verder aan te bouwen.



Culture Audit

In de Culture Audit beantwoordt iedere deelnemende organisatie vijf open vragen over hun organisatiecultuur. Deze vragen vormen, naast het Trust Index medewerkersonderzoek, de basis voor de totstandkoming van de lijst van Best Workplaces. Daarnaast zetten organisaties de Culture Audit in als cultuurboek voor hun interne- en externe communicatie.

In dit Best Practices 2022 magazine vind je voorbeelden uit de praktijk van deze Best Workplaces.

Vertrouwen

Ruim 35 jaar geleden is Great Place to Work opgericht vanuit de vraag: wat hebben goede werkgevers met elkaar gemeen en hoe bouw je een succesvolle werkomgeving? Het bleek toen al dat het niet ging om dure faciliteiten of hoge salarissen. Het gaat simpelweg over hoe mensen met elkaar omgaan. Het draait om vertrouwen. Mensen kunnen zichzelf zijn als zij zichzelf en hun leiders vertrouwen.

Als je je veilig voelt, dan is de kans veel groter dat je je durft te uiten en jouw potentieel durft en wilt inzetten. Als er geen veilige omgeving is, dan zijn medewerkers minder betrokken en dit leidt uiteindelijk tot een scheiding van elkaars wegen, met vaak negatieve gevolgen voor jullie interne en externe reputatie. Het nieuws over grensoverschrijdend gedrag bij The Voice is hier een voorbeeld van.

Vertrouwen wordt gebouwd door interactie met elkaar. Hierdoor gaat het niet zozeer om wat je doet, maar vooral hoe je dat doet. Onze filosofie is dat iedere organisatiecultuur uniek is met onderling vertrouwen als vereiste. Vertrouwen betekent niet onbeperkte vrijheid. Het is als een hek plaatsen rondom een schoolplein. Kinderen ervaren kaders die een gevoel van veiligheid met zich meebrengen. Deze veiligheid zorgt ervoor dat kinderen vrij durven te spelen en experimenteren op het schoolplein.



Best Practices

Vertrouwen



Het Gele Huis



Vertrouwen van leidinggevenden in medewerkers is de basis waarop ze het hybride werken bij Alzheimer Nederland hebben geïmplementeerd. Ze vinden het belangrijk om snel te anticiperen wanneer de omgeving verandert. Op basis van de geleerde lessen uit de eerste coronaperiode zijn ze in oktober 2020 aan de slag gegaan met het concept Het Gele Huis.

Op basis van de resultaten van een vragenlijst onder alle medewerkers is het kantoor ingericht met flexplekken, stilteplekken, individuele beluimten en vooral veel overlegplekken met hybride vergaderapparatuur en een mooie, gezellige woonkamer. Het kantoor is daarmee een plek geworden om te ontmoeten, verbinden, inspireren en verdiepen.

Om aan hun belofte te voldoen dat medewerkers hun werkplek mogen kiezen, heeft Alzheimer Nederland ook de thuiswerkplek aangepakt. Zo konden alle medewerkers een verstelbaar bureau, goede stoel en extra beeldscherm bestellen. Daarnaast hebben ze aan alle medewerkers een customized geel bureaulampje cadeau gedaan, zodat ook thuis de binding met Alzheimer Nederland optimaal wordt gevoeld.

Alle groepsmails, groepsapps en Facebookpagina's voor groepen hebben ze afgeschaft. Alzheimer heeft een eigen online samenwerkingsportaal gemaakt dat ook dienstdoet als social intranetplatform. Deze digitale omgeving noemen ze het digitale Gele Huis.

De filosofie achter het digitale Gele Huis is dat iedere medewerker dezelfde informatie tot zich krijgt en in verbinding staat met de organisatie. Daarnaast ondersteunt en optimaliseert het platform (multidisciplinaire) samenwerking.

Best Practices

Vertrouwen



BIZZOMATE

Grande Cojones Picantes

Binnen Bizzomate reiken ze een prijs uit voor de 'Grootste Durfal', ofwel de Grande Cojones Picantes. Deze prijs wordt niet standaard elk kwartaal uitgereikt (want dat zou wellicht leiden tot het nemen van risico's om het nemen van risico's), maar wel met enige regelmaat. Een voorbeeld: om de klant voor een fout te behoeden, maakte Jordy stevig zijn punt. Hij veroorzaakte daarmee weliswaar een stevige escalatie op directieniveau, maar hij kreeg wel gelijk. Ander voorbeeld: Dennis kreeg de prijs nadat hij een nieuw project opstartte, met nieuwe software, in een nieuw land (voor Bizzomate dan, Denemarken bestond al). Hij wist dat met veel passie en durf aan te pakken. Hij kende de materie (nog) niet, maar ging er vol voor.



Feedbackwalks

Bij Hilti Nederland organiseren ze feedbackwalks. Het doel van deze feedbackwalk is dat je op een veilige en laagdrempelige manier een aantal positieve punten en aandachtspunten met je (nieuwe) collega's deelt. Feedback geven stopt niet na de onboarding, maar vormt een rode draad binnen iemands carrière bij Hilti. Zo komen de feedbackwalks bijvoorbeeld terug in de teamcamps, teamuitjes en organiseren collega's deze feedback momenten ook op eigen initiatief. Ook in hun HR benadering wordt van de medewerkers verwacht dat zij feedback vragen van collega's met wie zij hebben samengewerkt, om op die manier zich te blijven ontwikkelen. Het geven van complimenten én feedback maakt dat collega's open en eerlijk naar elkaar zijn. Ze vinden het hierbij belangrijk dat dit oprecht gebeurt en collega's in hun waarden worden gelaten. Hilti gelooft dat het geven van feedback leidt tot vertrouwen.

Best Practices

Vertrouwen



Teams bepalen zelf of een nieuwe vacature nodig is

Bij Moneybird bepalen alle teams zelf of er een nieuwe vacature open moet en wie er aangenomen wordt bij een sollicitatieronde. Uiteraard kijkt er altijd iemand van HR en het management mee. Maar het samengestelde sollicitatieteam neemt de lead in het schrijven van een vacaturetekst en het kiezen van wie ze geschikt achten als nieuwe collega. Het voordeel hiervan is dat het een gezamenlijke beslissing is waar iedereen achter staat. Een nieuwe collega heeft zo nooit een valse start en weet dat hij of zij welkom is. Het team is ook vrij in het bepalen hoeveel sollicitanten worden aangenomen. Het budget is dus niet bepalend, maar vooral de geschiktheid van de kandidaten. Ze kijken daarbij naar welke competenties, kennis of vaardigheden ze missen in het betreffende team. En als er twee geschikte kandidaten zijn, dan kan het zomaar zijn dat ze allebei worden aangenomen.



Cultuur ambassadeur

Elk team binnen Protime heeft een Cultuur ambassadeur: iemand die de belichaming is van hoe ze binnen dat team met elkaar omgaan. Want ze beseffen dat een sales team anders in elkaar zit dan een finance team. De 'Culture Ambassador' is de rechterhand van de Teamleider als het neerkomt op de teamcultuur en ademt de Protime-cultuur uit. Hij of zij is ook een aanspreekpunt voor de andere collega's als het over de 'gezondheid' of wellbeing van het team gaat.

Betekenisvolle waarden

Betekenisvolle waarden vormen het fundament van elke organisatie. Of je ze nu bewust hebt gedefinieerd of niet: ze zijn er altijd, ook impliciet. Ze vormen de basis van een cultuur, samen met onderliggende aannames en zichtbaar gedrag. Waarden zijn principes die helpen bij de sturing van dagelijks werk en samenwerking tussen collega's. Waarden bieden voor iedereen binnen de organisatie handvatten. Ze kunnen inspireren, verbinden en helpen wanneer keuzes gemaakt moeten worden. Waarden zijn geen loze slogans aan de muur.

Voor organisaties is het van belang dat de waarden duidelijk en expliciet zijn, voor iedereen. Ze vangen daarbij iets unieks van de organisatie. Ze hebben een link met de specifieke cultuur en andersom: de cultuur maakt de waarden zichtbaar en vangt ze in verhalen. Hierbij helpt het enorm als waarden vertaald worden naar gedrag. Waarden zijn losse woorden, die gaan leven als duidelijk is hoe ze in de praktijk zichtbaar (en niet zichtbaar) zijn. Pas dan krijgen waarden hun 'kleur', hun 'verhaal'.

Organisaties kunnen in theorie precies dezelfde waarde(n) aanhangen, maar daar in de praktijk een andere betekenis aan geven. Daarom is die doorvertaling zo belangrijk. Het maakt dat je waarden vóór je gaan werken en als kompas dienen bij het maken van keuzes. Juist bij de moeilijkste.



Best Practices

Betekenisvolle waarden



Mens op 1

Alle werkzaamheden binnen Squerist voeren zij uit binnen hun visie 'Verder Brengen'. Hiermee maken zij het hun missie om hun mensen, opdrachtgevers en het vakgebied continu te ondersteunen in hun ontwikkeling. Dit doen zij door de mens op 1 te zetten. Zowel intern als extern streven zij ernaar om mensen te motiveren, te prikkelen en te enthousiasmeren om zichzelf en hun omgeving verder te brengen.

Binnen detachering en consultancy is het heel makkelijk om de waarde van je medewerker als eerste in facturabele uren en tarief uit te drukken. Squerist heeft er bij hun oprichting al voor gekozen dit niet te doen. Op het moment dat een medewerker de keuze heeft tussen twee opdrachten waarvan de eerste een hoog tarief heeft, maar niet in lijn is met de wensen van de medewerker, en de tweede een lager tarief, maar een opdracht is waar de medewerker echt gelukkig van wordt, zullen zij altijd voor de tweede opdracht kiezen. Daarnaast zijn zij altijd in gesprek met Squeristers over hun werkgeluk, of zij zich nog voldoende kunnen ontwikkelen binnen hun huidige opdrachten en hun wensen voor een volgende opdracht. Op het moment dat een medewerker niet gelukkig is in de huidige opdracht, zullen zij er alles aan doen een nieuwe opdracht te vinden. Deze nieuwe opdracht kan worden uitgevoerd bij de opdrachtgever waar de medewerker al zit, maar kan ook elders zijn. Wij gaan in ieder geval in gesprek met de opdrachtgever, ook als de huidige opdracht daardoor eerder afloopt.

Best Practices

Betekenisvolle waarden



Monkey Milestones

Kom je bij AFAS Software werken? Dan krijg je hun monkey milestones. Dat is een kaart met 12+1 (waarom 12+1? Een beetje gekkigheid, passend bij de cultuur van AFAS Software) uitdagingen waarvan ze willen dat nieuwe collega's ze aangaan. Via de monkey milestones ervaren nieuwe collega's meteen wat hun kernwaarden betekenen in de praktijk. Ze gaan dóén.

De milestones variëren van: 'Ik heb een selfie gemaakt met minimaal 40 collega's van 3 verschillende afdelingen' (kernwaarde: doen) tot 'Ik heb een 'gewoon zomaar cadeau' voor een collega gekocht' (kernwaarde: familie) en 'Ik heb vertrouwen in mijn collega's' (die spreekt voor zich) tot 'ik heb een directielid tegengesproken – en ben nog steeds in dienst' (kernwaarde: vertrouwen).



1 pagina arbeidsovereenkomst

Tot 2020 heeft Blue Bricks gewerkt met een standaard arbeidsovereenkomst met veel juridische teksten en beperkingen. Van nieuwe medewerkers kregen ze hier ook wel eens opmerkingen over. In de sollicitatiegesprekken kregen ze als sollicitant veel vertrouwen en straalde Blue Bricks in alles vrijheid en eigen verantwoordelijkheid uit. En de arbeidsovereenkomst deed het tegenovergestelde vermoeden. De beperkingen in de arbeidsovereenkomst (bijvoorbeeld salariskorting bij langdurige ziekte of terugbetaling van opleidingskosten bij vertrek) pasten ze in de praktijk ook nooit toe.

Dit was voor Blue Bricks ook de aanleiding om dit volledig om te gooien en naar een arbeidsovereenkomst te gaan die wel het vertrouwen, de vrijheid en de eigen verantwoordelijkheid uitstraalt die ze in de praktijk toepassen. Ze hebben het teruggebracht van 9 pagina's tot 1 pagina. Een pagina waarin ze vooral ingaan op wat een medewerker kan verwachten en wat Blue Bricks van een medewerker verwacht. Dit doen ze aan de hand van hun kernwaarden.

Best Practices

Betekenisvolle waarden



Culture Days

Bij Viisi hebben ze eigenlijk maar één regel en dat is hun gouden regel: "Behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden". Ze werken dus niet met de geijkte 10 kernwaarden, maar met één overkoepelende regel. Dat is makkelijker te onthouden en eenvoudig in de praktijk toe te passen. De rest blijkt dan vaak gewoon een kwestie van gezond verstand. En als je dan toch twijfelt, dan vraag je het aan een collega.

Met hun Culture Days zorgen ze ervoor dat de nieuwe Viisionairs zich meteen helemaal welkom voelen in het bedrijf en gelijk aan de slag kunnen gaan: 'hit the ground running' dus. Maar dat niet alleen. Ze vinden het ook belangrijk dat ze meteen kunnen delen waar zij nu al verbeterpunten zien. Soms kan een frisse blik je meteen weer een grote stap verder helpen. In april 2018 startten ze daarom met de eerste editie van de Viisi Culture Days. Ondertussen zijn ze een heel aantal edities verder, telkens hebben ze het programma weer verbeterd na feedback van de deelnemers. Ze gebruiken het Lean Coffee Concept om de agenda zo agile mogelijk te houden. Dit betekent dat iedereen op elk moment eigen agendapunten kan aandragen en ze democratisch besluiten welke ze behandelen. Viisi merkt dat dit veel beter werkt dan een in beton gegoten programma. Uiteindelijk bouwen én bewaken ze samen de Viisi-cultuur en daar kun je dus niet vroeg genoeg mee beginnen!

Hilton

Hospitality Heroes Awards

De kernwaarden van Hilton (Gastvrijheid, Integriteit, Leiderschap, Teamwork, Eigenaarschap en Nu (een gevoel van urgentie)) zijn leidend in alles wat ze doen. Ook in hun erkenningsprogramma's komt dat naar voren. Zo hebben zij de "Hospitality Heroes Awards" voor teamleden uit de hotels die meer doen dan wat er van hen wordt verwacht om gastvrijheid te bieden aan iedereen. De winnaars van deze award krijgen bijvoorbeeld een geldprijs en een gepersonaliseerde brief van de CHRO en men wordt via interne en externe kanalen in het zonnetje gezet.

Effectief leiderschap

Best Workplaces hebben effectieve leiderschapsteams die betekenis geven aan hun organisatiecultuur en de relaties tussen en met mensen. Daarnaast is het leiderschapsteam als geen ander in staat om een coherente en effectieve strategie uit te zetten in alle lagen van de organisatie, waaraan alle medewerkers zich met hoofd, hart en handen aan kunnen verbinden.

Great Place to Work beoordeelt niet een inhoudelijke strategie, wél letten wij op de manier hoe de strategie en bijbehorende doelen tot stand komen en worden gecommuniceerd met iedereen binnen de organisatie. Leiders spelen hierin een cruciale rol. Op welke manier worden zij ondersteund bij deze belangrijke opgave? En geven zij op hun beurt de ondersteuning aan alle medewerkers om zich persoonlijk te kunnen verbinden met de strategie?

Het gaat over fundamentele leiderschapsgedragingen van communiceren, luisteren, betrekken en richting geven. Ook gaat dit over interne strategieontwikkeling, besluitvorming en vertaling van groot naar klein. Alles om ervoor te zorgen dat medewerkers een goede connectie voelen met de strategie in hun dagelijks werk.



Best Practices

Effectief leiderschap



State of the Union

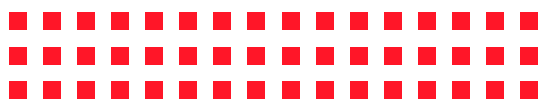
De state of the union (SOTU) is voor Protime het middel waarmee ze sturing en richting geven aan de organisatie. De SOTU geeft aan welke strategie het bedrijf het komende jaar zal volgen. Het is een afspiegeling van de aspiraties en doelstellingen van alle Protimers. Deze state of the union is niet zomaar gemaakt door het management, maar dit doen ze echt vanuit de teams. Er gaat een heel proces aan vooraf met tal van bouwstenen die het totale resultaat van de SOTU tot een geheel maken.

Aangezien het voor Protime belangrijk is dat iedereen goed weet waarom elk team er überhaupt is, hebben ze bijvoorbeeld per team ook een eigen missie. Het is het antwoord op de vraag: wat is de belofte aan je klant? Dit antwoord zoeken ze door middel van een workshop waar het hele team aan mee werkt. Het neemt ongeveer een halve dag in beslag en voelt ook echt aan als een teambuilding waarin de medewerkers tot de kern van dat team komen. De begeleiding van deze missie workshop komt vanuit HR die zorgt dat elk persoon van het team zich in de debatten kan mengen. Doordat HR goed op de hoogte is van de algemene missie en visie van Protime, kunnen er op dat niveau al conflicten worden opgelost. Ze willen ten slotte dat de missies van onze teams onderling en ook niet tegenstrijdig zijn met die van Protime.

Elke Protimer wordt persoonlijk uitgenodigd door de CEO om deze SOTU te lezen en de Team Leaders, managers of hemzelf te vragen naar toelichting. Het is voor Protime ontzettend belangrijk om iedereen te kunnen meenemen in de richting waar het bedrijf naartoe zal gaan het komende jaar. Afgelopen editie werd er een CEO Webcast gemaakt waarbij Peter live de collega's uitleg gaf bij de SOTU.

Best Practices

Effectief leiderschap



The Voice of Continu

Bij Continu Professionals wilden ze de collega's van alle vestigingen en afdelingen de kans geven om hun stem te laten horen en mee te denken over de koers van Continu Professionals. Dit is het idee achter The Voice of Continu. Met een flink aantal panelsessies in 2020 over specifieke onderwerpen zoals flexibel werken, arbeidsvoorwaarden en onboarding, kregen ze die kans. De eerste editie in 2020 had zo'n impact op de organisatie dat het zelfs het thema van de Culture Audit in 2021 is geworden. Op basis van The Voice in 2021 zijn zij onder andere aan de slag gegaan met de introductie van een communicatiekalender, een benchmark ten opzichte van hun beloningssystematiek en de introductie van een personeelsvertegenwoordiging.



'Rolling 4' in plaats van jaarlijkse planning

Een deel van hun succes is te danken aan een ontwikkeling die Atlassian sinds april heeft doorlopen op het gebied van hun jaarlijkse planning. In plaats van een strakke jaarplanning, volgen ze nu een doorlopende kwartaal planning ('Rolling 4').

Het 'Rolling 4'-proces is gebaseerd op een rollende planning, plannen in beweging. Als ze ergens geïnspireerd raken, kunnen ze hun plannen aanpassen.

In plaats van te wachten op het volgende financiële jaar geeft 'Rolling 4' hun de ruimte om te reageren op veranderingen bij hun concurrenten, snel te schakelen als zij kansen zien bij klanten of in de markt, in plaats van te wachten op het volgende financiële jaar.

Atlassian is volledig agile en medewerkers hebben de ruimte om beslissingen te maken in de huidige context. Dit helpt hen om te focussen op zowel het hier en nu als de toekomst. Zo blijven ze flexibel en concurrerend.

De leidende principes voor de Rolling 4:

- De strategieën en plannen zijn levende documenten, geen papierwerk die je in een kast laat doodbloeden;
- Beperk kwartaalplanning tot twee weken (15% van het kwartaal);
- We geloven in 'zero based' planning (wijzigen zonder extra budget);
- Als het pijn doet, doe het dan vaker.

Best Practices

Effectief leiderschap



WDJ Kabinet

Om alle collega's een stem te geven is het WDJ Kabinet opgericht. Het WDJ Kabinet is een vertegenwoordiging van medewerkers uit de organisatie die actief betrokken worden in vraagstukken. De organisatie is de afgelopen jaren behoorlijk gegroeid en het goed betrekken van collega's bij strategisch keuzes blijft belangrijk. Het kabinet bestaat uit maximaal twaalf collega's die alle Werkmandejongers vertegenwoordigen. Zij stellen de vragen die anderen ook zouden stellen en leveren de input namens de anderen.

Geïnteresseerde collega's hebben zich aangemeld en vormen nu samen het kabinet met een zelfgekozen voorzitter, die ook de rol van contactpersoon op zich neemt. Per vraagstuk committeren een aantal leden zich om binnen de organisatie onderzoek te doen of het vraagstuk past bij de algemene visie. Het kabinet geeft uiteindelijk een advies over de oplossing.



Tuesday Lunch Meeting

Bij Dopper hebben zij hun BHAG vertaalt naar een persoonlijke OPP (One Page Plan) voor iedere medewerker. Deze OPP is gericht op het volgende kwartaal en telt maximaal 6 tactieken (zo concreet en SMART mogelijk). Bij Dopper geloven ze dat 'every drop counts', dus bij de OPP's is het extreem belangrijk dat iedereen doelen stelt die uitdagend zijn, maar ook haalbaar. Liever ieder kwartaal zes relatief kleine stappen zetten, dan ieder kwartaal een veel te groot plan hebben dat nooit gehaald wordt.

Iedere dinsdag om 13.00 uur komt Dopper met het hele team samen. Het staat in ieders agenda als vast onderdeel van de week. Tijdens deze bijeenkomst komt iedere afdeling en iedere medewerker aan bod. Ze delen hun projecten met elkaar, ze vertellen over onderzoeken die ze doen, ze nemen sales updates, cijfers en dashboards met elkaar door en ze introduceren nieuwe ontwikkelingen. Kort gezegd: ze delen met elkaar waar ze mee bezig zijn en hoe het ervoor staat met de plannen.

Ook reiken ze op dinsdag de medaille uit. Het is een medaille die rondgaat onder alle medewerkers en deze wordt uitgereikt aan degene die jou geholpen heeft om je doelen uit je OPP te behalen. Als je 'm krijgt, dan heb je 'm een week. Tijdens de volgende lunchmeeting is het aan degene die 'm had om de volgende collega te nomineren.

Maximaliseren van ieders potentieel

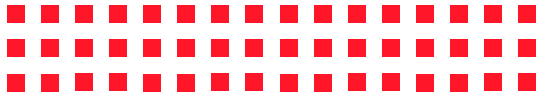
Waar een Great Place to Work Certified organisatie in staat is om een vertrouwensrelatie op te bouwen met de gemiddelde medewerker, zijn Best Workplaces in staat om dit een stap verder te brengen. Deze organisaties gaan heel bewust een relatie aan met alle medewerkers in de organisatie, ongeacht je positie of achtergrond. Op deze manier kunnen alle medewerkers floreren, of je nu introvert of extravert bent, je een alleenstaande vader of weduwe bent, je op het secretariaat werkt of in de board zit, enzovoorts. Best Workplaces geven al deze medewerkers de kans en de stimulans om zichzelf te ontwikkelen en iets te kunnen bijdragen gebaseerd op hun unieke talenten en ambities.

Dit gaat dus veel verder dan een statement of cijfers over inclusiviteit of diversiteit. Het maximaliseren van ieders potentieel betekent inspelen op de diverse behoeftes van medewerkers, ongeacht functie, positie, leeftijd, afkomst of gender. Kijk ook hoe je werving, onboarding en ontwikkeling is ingericht, zodat je diverse en unieke talenten kunt aantrekken. Verder draait het om wat je doet op het gebied van eerlijke beloning. En niet te vergeten: zijn de leiders in jullie organisatie in staat om een inclusieve cultuur te creëren en te borgen?



Best Practices

Maximaliseren van ieders potentieel



Erkend referent

Als consultancy partij is het handig als collega's vloeiend Nederlands spreken. Dat stelden ze bij Incentro heel lang als eis. Maar ze realiseerden zich ook dat ze daarmee potentieel goede collega's uitsluiten. En dat is natuurlijk jammer.

Afgelopen jaar besloten ze daarom om erkent referent te worden. Daarmee creëerden ze de mogelijkheid om een nieuwe doelgroep aan te boren: de kennismigrant die woont en werkt in Nederland. Daarmee kunnen ze goede nieuwe collega's binnenhalen en worden ze weer een stukje diverser als bedrijf.

En dat Nederlands dan? Kennismigranten die bij Incentro komen werken committeren zich vooraf aan een serieuze opleiding Nederlands om ervoor te zorgen dat ze zo snel mogelijk Nederlands sprekende opdrachtgevers en collega's kunnen verstaan. Op kosten van Incentro, dat is hun investering. Zo zorgen ze ervoor dat ze niet te veel missen. Extern (klantgesprekken), maar zeker ook intern (humor, koffieautomaat gesprekken, uitjes, feestjes, et cetera).

De eerste Engelstalige collega's zijn afgelopen jaren begonnen en in goed Nederlands: so far, so good.

Best Practices

Maximaliseren van ieders potentieel



abbvie

'Keep an open mind'–campagne

De mens is onbewust geneigd om te oordelen over anderen. Deze vooroordelen kunnen open communicatie en samenwerking behoorlijk in de weg zitten. Het is daarom goed om ons bewust te zijn van onbewuste bias. Als we elkaar met een open blik tegemoet treden, vergroot dit ons gevoel van veiligheid en het vertrouwen dat mensen in elkaar hebben. Het Unconscious Bias programma is onderdeel van het AbbVie Cultuurplan waarmee het bedrijf gelijkheid, diversiteit en inclusie – een van de kernwaarden en cultuurpijlers – verder wil versterken.

In 2021 voerde AbbVie onder andere de campagne 'Keep an open mind'. Tijdens deze campagne ontvingen alle medewerkers filmpjes over de confirmation bias – de neiging om waarde te hechten aan informatie die je eigen ideeën en overtuigingen bevestigt. In deze campagne lag er focus op de thema's leeftijd, werkende ouders en de eerste indruk. In de filmpjes kwamen dagelijkse situaties aan bod die prikkelden om over je eigen confirmation bias en onbewuste vooroordelen na te denken.



D&I Advocate

Bij Diversity & Inclusion richt men zich vaak op de uiterlijke diversiteit, maar er speelt veel meer. De D&I strategie van Hilti wordt dan ook visueel gemaakt door middel van een boom met wortels. Ze proberen zich niet alleen te richten op het zichtbare deel van de boom, de bovenkant, namelijk onder andere Global, Generation en Gender. Ze proberen ook bewust te zijn van de wortels, de diversiteit die je niet meteen kunt zien. Denk hierbij aan persoonlijkheid, opvoeding, et cetera.

In een D&I training leren de collega's om verder te kijken dan de bovenkant en ook om collega's met andere wortels te betrekken. Wat er 'onder de grond zit' zie je niet, maar hier moet je je wel bewust van zijn en ook alert op handelen. Ze zien dat tijdens meetings steeds vaker een D&I Advocate wordt aangesteld, die in discussies extra alert op dit topic is.

Best Practices

Maximaliseren van ieders potentieel



SQUERIST 

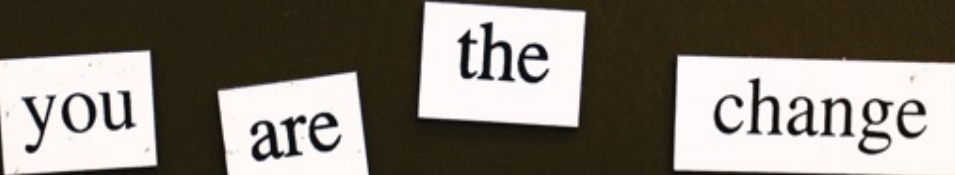
Medewerkers schrijven hun eigen arbeidsvoorwaarden

Squerist heeft een werkgroep Arbeidsvoorwaarden die onder andere bestaat uit medewerkers. Hierdoor kunnen ze de kracht, kennis en betrokkenheid van de medewerkers maximaal inzetten. Zo wordt de tekst van de arbeidsvoorwaarden geschreven door de medewerkers zelf omdat ze vinden dat een document in juridische schrijfstijl niet bij de organisatie past. Hiermee garanderen ze dat de arbeidsvoorwaarden voor iedereen toegankelijk, leesbaar en begrijpelijk zijn. Daarnaast schrijven ze de vacatureteksten genderneutraal en werken ze met Techgrounds, een organisatie die IT professionals opleidt en zich met name richt op vrouwen en culture diversiteit.

Innovatiekracht

Innovatie is voor veel organisaties belangrijk om morgen, maar ook op de langere termijn succesvol te blijven. Iedere organisatie wil tegenwoordig 'agile' en wendbaar zijn om zich aan te passen aan veranderende klantvragen, concurrentie vanuit disruptieve nieuwkomers of nieuwe (technologische) ontwikkelingen. Hierin wordt veel gevraagd van de mensen in je organisatie. Ons onderzoek laat zien dat mensen die bij een Great Place to Work werken, een hoger verandertempo beter aankunnen. Sterker nog: deze mensen zijn zelfs in staat om innovatie binnen de organisatie waar ze werken te versnellen. Voorwaarde is wel dat hier vanuit de organisatie duidelijk sturing op wordt gegeven.

Wij zien bij veel organisaties dat er veel autonomie gegeven wordt aan mensen om te innoveren, alleen ontbreken vaak de kaders. Dit zorgt voor een gevoel van onduidelijkheid en op het moment dat het innovatieve idee niet wordt opgepakt, kan dat leiden tot demotivatie. Het is dus belangrijk om een duidelijk innovatieproces in te richten, waarin iedereen kan participeren én waarbij duidelijk is wat er van mensen wordt verwacht.



you

are

the

change

Best Practices

Innovatiekracht



Innovation Cookbook

Binnen Incentro bestaan genoeg innovatieve ideeën, maar die ideeën omzetten in een succesvolle nieuwe dienst is andere koek. Daarom zochten ze de samenwerking op met het Erasmus Centre for Entrepreneurship. Met het hele leiderschapsteam volgden ze een aantal colleges en leerden ze hoe ze beter, gestructureerder én kansrijker kunnen innoveren. Het doel? Leiders beter in staat stellen om innovaties in goede banen te leiden.

Met deze kennis in pacht organiseerden ze een innovatiedag in de Creative Village in Amsterdam. Elke vestiging leverde een aantal innovatieve collega's aan, die ideeën meenamen voor een lokale nieuwe dienst. Onder leiding van Business Models Inc. - een van de expert clubs op dit gebied - gingen ze aan de slag met het uitwerken van ideeën en het maken van kansrijk(er)e businessplannen.

Ze werden zo enthousiast over deze manier van werken en hadden inmiddels zoveel erover op papier gezet, dat ze besloten om door te pakken en er een boek van te maken. Zo blijft deze manier van innoveren goed geborgd voor de toekomst. Het resultaat was zo mooi, dat er inmiddels gesprekken worden gevoerd met een uitgever om dit boek op de markt te brengen. Hoe tof is dat?

Best Practices

Innovatiekracht



BIZZOMATE

FedEx

Minimaal twee keer per jaar organiseert Bizzomate het FedEx-programma waarin ze afspreken om binnen 24 uur iets te maken en te leveren. De laatste keer stond FedEx in het teken van MVO en hebben ze een aantal van hun maatschappelijke partners gevraagd of ze voor hen enkele problemen - binnen 24 uur - mochten oplossen. Die tijdsdruk werkt geweldig! Je voelt je onder druk gezet en denkt impulsiever en meer 'out-of-the-box'. Ook maak je meteen keuzes, er is ten slotte geen tijd te verliezen! Iedere medewerker die hier aan deelneemt, merkt dat hij of zij creatiever en besluitvaardiger is dan hij of zij denkt. Ook ervaren we dat ze onder deze condities lossen en makkelijker zijn, een betere teamplayer worden. En... dat ze presteren! Door deze FedEx zijn er in het verleden tal van nieuwe concepten, producten, adviezen, marketingplannen, slogans en filmpjes ontstaan. Altijd praktisch en meteen toepasbaar.

Het leuke aan de FedEx is dat ze niet altijd software bouwen. Opmerkelijk en verrassend. Hierdoor komt een aantal mensen even buiten hun comfortzone te staan... geen software bouwen!? Toch doet iedereen gewoon mee, en leert iedereen van elkaar.

DEPT

DEPT® Talks

DEPT® Talks is het eigen presentatieprogramma van DEPT® waarin Depsters nieuwe ideeën naar hun klanten, prospects en andere geïnteresseerden brengen. Ze doen dit zeer frequent (bijna maandelijks) in verschillende hoedanigheden. De presentaties zijn vaak uitsluitend met sprekers van DEPT®, maar soms ook met externe sprekers uit hun klantenbestand. De Talks gaan over ontwikkelingen in hun industrie ('het einde van de cookie'), een vertical ('Dept Talks B2B commerce') of inspiratiesessies ('Dept Talks Trends'). De Dept Talks zijn meer dan een podium om hun klanten te inspireren. Ze zijn tevens een platform voor het talent bij DEPT® om zich een onderwerp toe te eigenen en beter te worden in spreken in het openbaar. Vaak zijn de sprekers een mix tussen ervaren en minder ervaren sprekers. Voor de grotere sessies is er ook ondersteuning van een speakertrainer om de minder ervaren Depsters te helpen met hun optreden.

Best Practices

Innovatiekracht



'Van-naar'-innovatiemindset

Bij Republic vinden ze van fouten snel kunnen herstellen belangrijker dan veel energie steken in het voorkomen van fouten. Oftewel: fail fast, fail often. Van je fouten leer je tenslotte ook. Deze mindset hebben ze vastgelegd in een overzicht:

Van	Naar
Toon in spreadsheet aan dat jouw idee omzet levert	Zie een kans. En een mooie oplossing.
Presenteer met knikkende knieën aan de directie	Begin maar vast. Fail fast. Fail often.
Verwerk alle stomme opmerkingen voor draagvlak	Laat eens zien wat je gemaakt hebt. Kan dit ook?
Ga omzet zoeken voor jouw idee, wacht met kosten	Wat is er nodig? (* in gedachten maal 2)
Formeer een werkgroep vanuit alle geledingen	Haal er enthousiastelingen bij.
Rapporteer over voortgang en kosten	Vertel de markt hoe het werkt (en stel bij)
Kom uitgeput thuis	Vertel trots over je avonturen (gelukt of mislukt)
Raap jezelf op en repeat	Neem even pauze en repeat.
0% slagingskans	50% slagingskans



5 bouwstenen van innovatie

Bij Atlassian komt innovatie niet voort uit een top-down aanpak. Je kunt niet aan mensen vragen om langer te werken in de hoop dat inspiratie voor the next big thing zo ontstaat. Het komt maar zelden voor dat vermoeide medewerkers zonder gezonde werk-privé balans geïnspireerd raken.

Daarentegen ontstaan onze beste ideeën pas als we gezond en helder van geest zijn. Door hun mensen veel vrijheid te gunnen om buiten kantoor door te brengen, de wereld in te trekken, om iets nieuws te leren en om hun leven zelf in te richten, bouwt Atlassian hun innovatie cultuur.

Atlassian's 5 elementen voor succesvolle innovatie:

- Iedereen kan creatief zijn en innoveren, maar we zijn onze creatieve kracht gaan onderdrukken;
- Diversiteit in afkomst, denkwijze en vaardigheden zijn essentiële ingrediënten voor innovatie;
- Innovatie kan niet afgedwongen worden;
- Creatieve en innovatieve flow ontstaat als we onszelf tijd en ruimte gunnen;
- Alle grote mijlpalen van de mens zijn behaald door teamwork.

Gedurfd leiderschap

Bij Great Place to Work willen we niet alleen dat alleen mensen binnen een organisatie werken in een prettige werkomgeving, we willen dat **iedereen** werkt in zo'n cultuur. We hebben niets voor niets de slogan: better for business, better for people, better for the world.

En hierin zijn wij niet de enige. We zien namelijk dat ook de Best Workplaces gemotiveerd zijn om de wereld van werk te veranderen, zodat voor veel meer mensen en organisaties geldt dat medewerkers op nummer één staan. Met andere woorden: ze strijden niet alleen voor hun eigen mensen, maar ze willen hun gedachtegoed nog veel breder verspreiden binnen het werkveld en de communities waar ze onderdeel van zijn.

Omdat wij geloven dat we samen met deze gamechangers de wereld van werk een stuk beter kunnen maken, dagen we alle Best Workplaces uit om gedurfd leiderschap te laten zien. Met deze bonusvraag (niet iedere organisatie heeft hier een antwoord op gegeven) gaan we op zoek naar een impactvolle, uitgesproken uiting van een organisatie die de wereld beweegt tot het creëren van great workplaces voor iedereen.



Best Practices

Gedurfd leiderschap



Lockdown Groeiprogramma

Tijdens de lockdown in januari 2021 organiseerde ICM, vanuit hun passie voor leren en ontwikkelen, het ICM Lockdown Groeiprogramma. Van 25 januari tot en met 8 februari organiseerden ze zeven gratis live webinars, waar iedereen die dat maar wilde aan kon deelnemen. Tijdens deze webinars deelden experts kennis over onderwerpen als positieve psychologie, het ontwikkelen van sterke kanten en geestelijke gezondheid. Tijdens een van de sessie stonden ze zelfs massaal samen te sporten achter de laptop. De positieve reacties waren overweldigend en de animo was ontzettend groot. Daarom besloot ICM het groeiprogramma te verlengen met nog drie gratis webinars. De investering van € 11.000 die ze hierin stopten was wellicht niet de meest voor de hand liggende investering in deze tijd, maar het was wat ICM betreft dubbel en dwars waard. In totaal bezorgden ze namelijk maar liefst 7.489 mensen groeigeluk via dit programma.

Best Practices

Gedurfd leiderschap



Brandbrief

Leiderschap betekent ook staan voor je collega's: de werkdruk binnen de kinderopvang is véél te hoog. Iedereen werkt naar eer en geweten, maar collega's in het verzuim kunnen niet vervangen worden en veel collega's vinden de werkdruk in de kinderopvang te hoog en zoeken een baan buiten de branche. Er zijn weinig schoolverlaters die deze posities kunnen opvullen. Samen met drie andere initiatiefnemers heeft algemeen directeur Nicole Krabbenborg, namens 125 kinderopvangorganisaties, een brandbrief geschreven aan demissionair staatssecretaris SZW, Dennis Wiersma, de voorzitter van GGD-GHOR Nederland, André Rouvoet en de voorzitter van CNV Zorg & Welzijn, Anneke Westerlaken. Nicole is, als mede-initiatiefnemer, door verschillende media geïnterviewd. Hiermee lopen ze voorop in het gesprek over de noodzakelijke oplossingen op zowel de korte als lange termijn. Op deze manier kan Kindergarden in de bestaande vraag naar kinderopvang voorzien met behoud van kwaliteit, voor de kinderen én de collega's.



Foto Award: vriendelijkheid

Toen de coronapandemie invloed kreeg op onze maatschappij en ons leven, startte ViewSonic hun eigen wereldwijde fotocompetitie met als thema: vriendelijkheid. Iedereen kon foto's indienen die een vorm van vriendelijkheid lieten zien. Op deze manier wilde ViewSonic mensen stimuleren dat zij juist in die moeilijke tijd hun verhalen en momenten delen. Dit deden zij vanuit een duidelijke link naar hun corebusiness: namelijk dat zij VP-monitoren, die door- en voor fotografen zijn ontwikkeld, produceren.

De winnaar van de award was Antonio Aragon Renuncio uit Spanje met zijn foto van een 14-jarige jongen in een rolstoel uit Togo die geholpen wordt met zijn huiswerk door een medeleerling. Deze daad van vriendelijkheid is met name mooi, omdat veel kinderen met een handicap nog vaak fysiek en mentaal mishandeld worden en vaak verbannen worden door hun familie.

Best Practices

Gedurfd leiderschap



WieZetJijOpEen.nu

Tijdens de coronapandemie lanceerde Viisi de website WieZetJijOpEen.nu. Via dit open platform wilden ze een podium bieden aan werkgevers die solidair waren richting hun medewerkers en die ze, juist in tijden van corona, op de eerste plaats zetten. Partijen die zich aansloten, mochten het PeopleFirst logo gebruiken. Viisi vond het jammer dat er te veel media-aandacht uitging naar bedrijven die zich tijdens deze crisis amoreel gedroegen. Bedrijven die voorgaande jaren megawinsten boekten (en deze veelal uitkeerden aan hun aandeelhouders), stonden aan het begin van de crisis vooraan om coronasteun te ontvangen. Het ging Viisi natuurlijk niet om de horeca of de reisbranche. Dat zij voor steun aanklopten en mensen moesten ontslaan, dat begrijpt iedereen. Wat ze niet begrepen, is dat bedrijven die jarenlang zeer veel geld verdiend hadden na een paar maanden hun medewerkers al buiten de deur zetten. Terwijl ontslaan echt het allerlaatste redmiddel zou moeten zijn. Binnen een paar weken hadden zich meer dan 250 bedrijven en ondernemers aangesloten bij het platform. Bedrijven die zich daarmee solidair opstelden naar de meer dan 300.000 mensen die bij hen werkzaam zijn.



Hofnarren

Gedurfd leiderschap gaat ook over het organiseren van tegengeluid. Bij AFAS Software hebben de CEO en CFO twee hofnarren aangenomen. Deze hofnarren hebben maar één taak: het koninkrijk AFAS verkennen, kijken wat er niet goed gaat, en dat zonder omhaal van woorden (het liefst met een pijnlijk goede grap) teruggeven aan de directie.

Benieuwd hoe dit uitpakt? Lees dit [artikel](#).

Aan de slag met jullie organisatiecultuur

Great Place to Work helpt organisaties met het versterken van hun organisatiecultuur door middel van het bieden van inzicht (door het Trust Index medewerkersonderzoek) en door ondersteuning en begeleiding door onze consultants.

Onze consultancy-trajecten bieden concrete handvatten bij het ontwikkelen van jullie people strategie en het creëren van een great place to work for all. Zo zijn er people strategie en people plan workshops. Daarnaast begeleiden onze consultants je ook gedurende het Great Place to Work traject door middel van bijvoorbeeld dialoogsessies, actieplanning en train the trainer workshops. Uiteindelijk moet de echte verandering vanuit jullie eigen organisatie komen. Onze aanpak leidt tot interne verankering en lange termijn succes.

Onze trajecten zijn geschikt voor alle type organisaties, van klein tot groot en brancheoverstijgend. Van organisaties waar veel wantrouwen heerst tot organisaties waarbij het al heel goed gaat: er valt altijd een verandering te bewerkstelligen. Wij helpen je bij alle stappen in deze reis.



Aan de slag met jullie organisatiecultuur?

[Plan een online kennismaking!](#)